ON06000

Canadian
Labour Force
Development Board

A Proposal to Establish Local Labour Force Development Boards

93-00608/

A Proposal to Establish Local Labour Force Development Boards

December, 1991

The Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) is a non-profit, independent corporation whose members are nominated by the organizations that represent the major labour market constituents: business, labour, the education and training community and the four target groups under the Employment Equity Act — namely aboriginal people, people with disabilities, visible minorities and women.

The Canadian Labour Force Development Board was established in 1991 by the Government of Canada in response to the growing consensus that the labour market partners must have a greater role in addressing training and labour market concerns. Its mandate is to provide broad strategic direction to ensure the development of a skilled Canadian workforce by:

- serving as an advocate for more, higher quality and accessible training;
- advising the Government of Canada on all aspects of training and related employment and adjustment programs and policies; and
- making firm recommendations on a number of training issues including the links between income support and training.

Printed on recycled paper.

CLFDB N°. 2

Published by the Canadian Labour Force Development Board
23 - 66 rue Slater St., Ottawa, Ontario K1P 5H1 (613) 230-6264 Fac: (613) 230-7681

Graphic design by: Waisglass Communication Services Ltd., Ottawa

Table of Contents

Preface 1

Executive Summary 2

Background 4

Important Themes 6

- Effective Input from the Workplace Partners
- Importance of Local Labour Markets

Provincial Territorial Boards 8

Local Labour Force Development Boards 9

- Mandate
- Strategic Planning Framework
- Composition
- Boundaries of Local Boards
- Relationship to Other Existing Committees

Implementation Process for Local Boards 15

- Principles for Establishing Local Boards
- Criteria for Establishing Local Boards
- Details of Mandate
- Composition
- Boundaries
- Demonstrated Constituent Support
- Preparation of Proposal
- Process for Establishing Local Boards
- Preliminary Phase
- Developmental Phase
- Operational Phase

Preface

In order to provide institutional mechanisms that reflect the variety of labour markets that exist in Canada and are flexible enough to respond to changing skill training needs, the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) wants to promote the establishment of other labour force development boards across the country.

The CLFDB was created to provide broad strategic direction to ensure the development of a skilled Canadian workforce. It is hoped that provincial boards will be established to provide regional leadership and a unique provincial focus. Indeed, in some provinces development of the provincial board has commenced. Local boards will provide leadership for local labour force development through assessment of local labour market needs and purchase of the necessary skills training.

Together these boards represent a collective effort to establish a co-operative framework for the development of a skilled Canadian workforce.

In this paper the CLFDB sets out its views concerning a framework for these proposed boards. In particular, it describes the principal characteristics of local labour force development boards — their broad mandate, leadership, composition, and relationships to governments and other existing local structures. A great deal of careful thinking and extensive consultation and dialogue have been devoted to formulating the Proposal set out in this paper. The CLFDB advocates that the principles enunciated here be adopted across the country. At the same time, however, it is recognized that there is a rich diversity across provincial and local labour markets in Canada, and modifications to this Proposal that reflect that diversity may be necessary.

This paper challenges business, labour, social development groups and educators to work together to mobilize the whole country to a much greater effort in training the labour force.

Executive Summary

The Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) was established to respond to the growing consensus that the best way to address the economic and labour market concerns of Canadians was through the full and active participation of all the labour market partners. The CLFDB develops strategic guidance for labour force development policies in Canada; provides direction to the federal government on the Developmental Uses of the Unemployment Insurance Account; and promotes the establishment of national standards for training and occupations.

While the CLFDB provides national strategic guidance, the practical decisions concerning training and human resource development requirements are best made by those most affected by them — the employers, workers, social action groups and training providers at the local labour market level. In this regard, the CLFDB would like to facilitate the establishment of a number of boards which would be charged with assessing local labour market needs and purchasing the necessary skills training. The CLFDB looks forward to working with interested parties in facilitating the establishment of labour market boards at the provincial level.

This Proposal sets out the rationale and process for establishing labour force development boards at the local level across Canada. The principles outlined for a greater role for all labour market partners in training and labour force development have been formulated over several years of continuous dialogue and are consistent with the mandate and direction set out by the CLFDB.

Although the local labour force development boards will have a community/local focus and responsibility, they will also be part of the wider provincial/territorial and national framework concerning economic and human resource development. This is reflected in the CLFDB's proposal that local boards be jointly designated by the CLFDB and the provincial boards where these are established.

In addition to any mandate provided by a provincial government, provincial boards should play an important role in co-ordinating and integrating federal and provincial policies and programs for labour force development. Also, provincial boards should review and approve local board plans within the national framework set out by the CLFDB, on an ongoing basis.

It is proposed that there be three implementation phases to establish the local boards: preliminary, developmental, and operational. The

Proposal outlines the specific steps for each phase that would be completed by the various labour market partners. Because the process of establishing the local boards should entail joint designation by the CLFDB and the provincial-level counterpart, each would have an active role in each of the three phases. A provincial steering committee, comprised of CLFDB and provincial board representatives, plus one federal and one provincial official, should be responsible for guiding and facilitating this process. In addition, EIC staff and resources should be available to assist in this process as required and in close co-operation with the CLFDB, the provincial board, and the provincial government.

Background

The call to establish labour force development boards comes from the partners themselves and is the result of a shared belief between governments and the labour market partners that a collective effort with genuine sharing of powers and responsibilities is the only way to ensure sufficient time and resources are devoted to Canada's labour force development needs of the future. While this is a new approach in the national context, this is not an entirely new and untried idea. There has been significant activity in The Netherlands, Germany, and the United Kingdom in establishing tripartite partnerships for labour market training and development. At the same time, several provinces have moved forward in establishing similar partnership approaches; for example, that outlined by the Premier's Council in Ontario and efforts in Alberta, British Columbia, New Brunswick, Manitoba, and Quebec. At the national level, besides the CLFDB, the National Aboriginal Management Board is in operation and undertaking the establishment of provincial and local networks to support labour force development of Aboriginal people.

The views of the CLFDB were not developed in isolation. Concerns about how best to ensure a greater role for all labour market partners in training and labour force development have been formulated over several years of continuous dialogue among the labour market partners. The process began in the Spring of 1989, when significant changes to labour market strategy in Canada were announced . At that time, the Minister of Employment and Immigration promised to consult business and labour and other key labour market partners on the nature and the extent of changes needed both to the development and the delivery of suitable labour market policies and programs in this country.

The challenge was clear. Increasing global economic pressures, rapidly changing technology and demographic realities were straining our current skill resources. Without a highly skilled, well-trained workforce our future economic well-being would be threatened. Change was in order.

Twelve national organizations agreed to participate in the consultation exercise. Among them were such diverse groups as the Canadian Labour Congress, the Canadian Federation of Labour, the Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, the Confédération des syndicats nationaux, the Canadian Manufacturers' Association, The Canadian Chamber of Commerce, the Business Council on National Issues, the Canadian Council on Social

Development and the universities and colleges. Seven Task Forces consisting of sixty-four members representing all the key labour market constituencies were established. These individuals were drawn from every region of the country and collectively represented all the major sectors in the economy. The consultations were conducted entirely by the labour market partners. Governments did not sit at the table. The Canadian Labour Market and Productivity Centre undertook to manage the process.

Both business and labour considered this initiative a genuine opportunity to have an impact on the development of labour market policy. Their deliberations led them to consider many factors that affect labour markets in Canada, and for the most part their conclusions addressed both provincial and federal efforts.

Although labour and business perspectives are often widely divergent, both agree that the best investment Canada can make to ensure its economic well-being is an investment in a highly skilled, well-trained workforce. The final report of the Task Forces was presented to the Minister in March, 1990, and is called the *Report of the CLMPC Task Forces on Labour Force Development Strategy.* Although the Task Forces worked independently, several common themes emerged from their deliberations, and reflect a growing consensus among the labour market partners.

Labour markets in Canada are a shared jurisdiction. In order to fulfil its mandate, the Canadian Labour Force Development Board will have to work closely with both federal and provincial/territorial governments. Accordingly, at its first meeting on May 27-28, 1991, the CLFDB voted to extend an invitation to each province and territory to nominate a representative to sit on the Board in a non-voting capacity. The federal government is represented in the same capacity.

The CLFDB and similar boards at the provincial/territorial and local levels are not intended to duplicate the work of existing bodies, departments, or agencies. Rather they will provide a new source of policy advice and direction on a wide range of training and training-related issues and a new, more effective approach to meeting the needs of employers and workers.

Important Themes

Effective Input from the Workplace Partners

One of the major themes that has emerged over the past several years has been a clear recognition of the need for more input from non-government groups in the planning and development of labour market policies in Canada. Both business and labour as well as social development groups and the education and training community have a considerable stake in the outcome of labour market policies and programs. Their role in the past has been limited, with governments in the lead. However, these workplace parties feel they are well-positioned to assist in determining the needs of the labour market and collectively to assist in determining policies and programs that will meet those needs. Their input therefore should be expanded.

If we have learned anything from the events of the last decade, it is that rigid categories of thinking are no longer useful in managing change. What we need is a new framework. It is imperative that we find a better, more integrated approach. And that approach must inevitably involve establishing new relationships that emphasize the active involvement of all labour market partners — private and public sector alike — if we are to initiate effective reform in this country.

The establishment of the Canadian Labour Force Development Board in January 1991 marked a new beginning.

Importance of Local Labour Markets

A second concern, repeatedly expressed, was the critical need to build institutional mechanisms in Canada that have a high degree of flexibility in responding to local labour markets and to individual needs. There is not only one labour market in Canada, there are many. The composition of the labour force and the needs of a large urban community are worlds apart from small rural communities or isolated single industry towns. This reality has not been properly reflected to date in labour market programming in this country.

Until we recognize that decisions about the appropriate mix and delivery of training, adjustment and community development programs is best made at the local level, real labour market reform will not be possible. It is at the local level where individuals and institutions most directly share a sense of community and can best shape a common purpose. It is where young people learn the skills they need for working life. Therefore, the decision-making process for the delivery of labour

market programming should be reformed by devolving authority to the local labour market level. The principle of involvement of all those parties who have a stake in the outcome of labour market programs prevails whether that be at a national, provincial or local level.

Considering these needs, the *Phase II Report of the CLMPC Task Force on Labour Force Development Strategy* not only set out a framework for a national labour force development board, but also envisioned complementary structures at provincial and local levels. Over time these boards will be the means through which all labour market partners, governments and non-government alike, can establish closer working relationships to increase the effectiveness of the labour market and training efforts in this country.

Acting on the consensus that has emerged over the past several years among the labour market partners, the Canadian Labour Force Development Board (CLFDB) has a number of proposals for establishing other labour force development boards.

Provincial/Territorial Boards

The CLFDB recognizes that the central role for establishing the provincial/territorial boards rests with the labour market partners themselves. However, the CLFDB has a number of values that it believes should be reflected in these boards:

- boards should be established with a composition that is comparable to that of the national board, with all constituents represented, and business and labour in a majority position. The federal and provincial governments should each have one non-voting representative;

- the provincial/territorial board should be involved in joint development and designation with the CLFDB of the local boards, and reviewing and approving local board plans within the national framework set out by the CLFDB;

- the provincial/territorial board should play the lead role in co-ordinating the integration of federal and provincial policies and programs for labour force development.

In some provinces the development of a provincial board has commenced, and the CLFDB looks forward to developing a complementary and co-operative relationship with these new boards.

Local Labour Force Development Boards

Mandate

Generally, the Local Labour Force Development Boards should provide guidance and strategic direction to the operation of training programs in their local area within the broad guidelines established by the Canadian Labour Force Development Board and the provincial board, and with reference to the broad economic and structural influences that affect their local labour market.

Specifically, local labour force development boards should play a key role in:

- fostering the development of a "training culture" in a learning society;
- undertaking local strategic planning;
- promoting the adoption by local firms and training institutions of national standards for training and certification;
- purchasing skills training after assessing local labour market needs;
- monitoring and evaluating the effectiveness of training and adjustment programs;
- advising the CLFDB and the provincial board both on the evaluation results and on the relevance of labour market programs and services to their local needs;
- working in conjunction with the local Canada Employment Centres (CECs) and, where the provincial government agrees, with provincial offices to provide guidance and direction for local strategic planning, including the provision of adequate services such as counselling to all clients;
- steering the development of local labour market databases and information systems in order to ensure that there is appropriate information to facilitate local strategic planning;
- ensuring equity of access for designated groups to all training options, and their participation in the evaluation of these options.

Given the expertise and service infrastructure that is currently in place in the more than 470 Canada Employment Centres (CECs) that exist across the country, it is appropriate that the primary responsibility for administering Employment and Immigration Canada programs and for counselling

and referrals of individuals for training will remain with the CECs.

Local Boards will be initially responsible for funds designated by Employment and Immigration Canada to purchase skills training. Depending on the client served, these funds could come from either general revenues, as in the case of individuals who are not currently in the labour force, or who do not qualify for unemployment insurance; and from the Developmental Uses section of the Unemployment Insurance Account for unemployment insurance recipients. However, as indicated by their mandate, Local Boards will have a broader range of activities beyond the authority to purchase skills training.

Also, it is hoped that in time a role will evolve for local boards in relation to provincial government labour market programs. The CLFDB feels strongly that duplicate structures advising on federal or provincial programs must be avoided at all costs, and that every effort must be made to ensure that local boards have the flexibility to consider such additional roles as necessary.

In light of this mandate, it is expected that local boards will be incorporated as not-for-profit organizations. While there is no intent to create a vast new network of bureaucratic structures, it is obvious that local boards should have a small staff in order to carry out their mandate.

While recognizing the importance of local autonomy in assessing training needs and determining how best to deliver that training, it is important that an overall national focus and a provincial perspective be maintained. This is no small undertaking.

Strategic Planning Framework

The CLFDB will promote the establishment of provincial and local boards and develop national guidelines for the establishment of boards and their operation.

The national and provincial context could be reflected through the joint designation of local boards by a provincial steering committee (CLFDB, provincial board, ex officio federal and provincial governments). This could include co-hosting the first meeting of the local partners; reviewing the initial proposal for developmental funding; reviewing and approving the initial three-year strategic and one-year business labour force development plans prior to the local group being designated as a board; and the formal designation of the local board.

In addition, the CLFDB will set national guidelines/strategic framework for federal labour force development programs, develop related implementation and operating guidelines, and monitor local board performance to ensure compliance with the national guidelines. The

CLFDB will also participate in reviewing and approving on an ongoing basis the strategic and business plans of local boards where because of small populations, only one board is in place. Finally, the CLFDB will host an annual National Training Conference to provide an opportunity for the regional and local boards to network through workshops.

On the one hand, national strategic planning guidelines have to accommodate differing regional and local needs; on the other hand, provincial and local planning should take account of national strategic guidelines. In reality, this will probably occur in a variety of ways, the most important of which will be the interaction between labour market partners themselves at the local, provincial and national levels. Provincial planning sessions that bring together representations of local boards and governments could become an important feature of this new training system. At this level, communication and linkages between local boards should be fostered.
National training events, sponsored by the CLFDB, will in turn be important vehicles for promoting national strategic goals and for communicating provincial and local needs.

Another way local, provincial, and national training priorities will become integrated is through the annual planning and budgetary process. In addition to the role of the CLFDB outlined above, provincial/territorial boards should also interact with the local boards through jointly developing and designating with CLFDB the local boards (see above); by co-ordinating and integrating federal and provincial policies and programs for labour force development; and by reviewing and approving local board plans within the national framework set out by CLFDB, on an ongoing basis.

The Canadian Labour Force Development Board will develop planning guidelines with input from the local and provincial boards. These planning guidelines will pay special attention to the issues that have been identified as critical in the *Reports of the CLMPC Task Forces on the Labour Force Development Strategy*. They include portability and transferability, equity of access, quality of programming, evaluation tools, and the right to basic education. Over time, these guidelines will be incorporated into agreements that detail the training to be done using federal funds.

The actual administration of the contract to operationalize the training plan for federal funds will be the responsibility of the appropriate Employment and Immigration Canada regional office. The contract will include provisions to ensure local board compliance with CLFDB national guidelines. Similarly, contractual arrangements could be established with respect to provincial funds where this was agreeable to the provincial government.

It is expected that planning guidelines developed by the CLFDB and the provincial board will be incorporated into local training strategies. And subsequently, the evaluation of these local initiatives by the CLFDB and the provincial board will affect national strategic planning. The "mix" of programs may differ from board to board in response to varying needs and circumstances. However decisions on all federal and provincial services would, for the first time in Canada, be based on the same plan.

Composition

A great deal of careful thought and extensive consultations have been focused on the issue of composition of any labour force development board. A few important principles have prevailed. Business and labour, as the principal workplace parties, must be in a majority position. The four designated equity groups (women, aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities) must be represented at the table. This also applies to representatives of the Canadian education and training community.

As a result, the Canadian Labour Force Development Board is composed of eight business and eight labour representatives, one representative from each equity group and two representatives from the education and training community.

Again, as was the case with the CLFDB, the constituents themselves must be allowed to establish a procedure for nominating their respective representatives to the Board.

The CLFDB believes that these same principles should ideally apply to local boards as well. Therefore, it is recommended that local boards should be established with a composition that is comparable to that of the national board, with all the constituents represented, and business and labour in a majority position. It is important that the numerical balance between the constituent groups be maintained. In some localities, depending on the population configuration, a good case could be made for including more representatives of a particular equity group. In those instances, the number of representatives from business and labour could proportionately increase or decrease. It is hoped that local boards will not be composed of less than four business and four labour representatives and not more than eight. Care should be taken that all the gender, linguistic, economic and geographic interests in an area be fairly reflected in the composition of a local board.

In order to ensure that education and training institutions are fully aware of and responsive to the skill needs of individuals and those who employ them, it is important that those institutions also sit at the table. Therefore it is recommended that two representatives from the education and training community also sit on a local board.

When purchasing training, it is obvious that there is a potential for conflict of interest on the part of local board members. It is expected that strict guidelines on this issue be followed.

One of the persistent concerns of the labour market partners has been the need for better co-ordination between federal and provincial labour market policies and programs. There is a need for better integration of program objectives so that labour market efforts in different jurisdictions complement each other. It will be important to have one representative each from federal, provincial and municipal/regional governments in a non-voting capacity on a local board.

Boundaries of Local Boards

In order for local boards to operate effectively, it will be necessary to delineate boundaries that are large enough to generate labour market information and provide a realistic area that could be considered a labour force pool. The area must also be small enough to provide a sense of "community purpose". Something smaller than a province and larger than a community in the traditional sense seems in order. The exception might be jurisdictions with small populations where one "local" board may be in order.

Currently across Canada there are more than 470 Canada Employment Centres, 160 colleges and institutes, 1000 private technical colleges, 68 publicly funded universities, 221 Community Futures Committees and many community-based training programs. These provide examples of local activity, but the definition of "local" is a difficult matter. Relevant factors to consider include pragmatic travel-to-work areas, economic structures, homogeneous labour markets, natural affinities and historical patterns of activity, geographic or linguistic considerations. The total number of local boards also has to be manageable from an administrative point of view.

After careful reflection, it appears that between 50 and 75 local boards could be established across the country. Various existing administrative boundaries and the factors identified above can be a starting point for discussion on boundaries. The CLFDB proposes to meet with its constituent counterparts at the provincial level, and to obtain local views to determine what are realistic local board boundaries.

Relationship to other Existing Committees

There is a great deal of activity currently going on at the local level. Business and labour, as well as other key groups in Canadian society, have a long tradition of involvement with governments in directing programs in their local communities. It is entirely conceivable that local boards may want to benefit from this experience

and recruit membership from these committees while both continue to function independently. In other instances, it may be more appropriate that an existing committee be reconstituted into a local board, following the guidelines established by the CLFDB and provincial boards.

Implementation Process for Local Boards

Any paper outlining a proposal to establish local boards would be incomplete without some guidelines on how these boards could be implemented. While recognizing that a great deal of diversity exists across provinces and local labour markets in Canada, and that different procedures may be appropriate in different areas, there are some principles the CLFDB believes should apply.

Principles for Establishing Local Boards

If the local labour force development boards are to function effectively, they must be able to respond to and reflect the needs and concerns of the local community. To this end, it is essential that the impetus for establishing the local level board come from the labour market partners themselves. The process of establishing the local boards, including the generation of support and interest within the community, must be driven by the local labour market partners. The CLFDB, national and provincial/territorial constituent groups, and governments can play a key role in facilitating the process, but cannot drive it alone.

In the same way, there must be a commitment at the local level to develop and operate a local labour force development board in accordance with its mandate and to ensure that adequate skills training is purchased to reflect the local labour market situation. In addition to active participation on the board, this should also be demonstrated through involvement in labour market information and analysis, evaluation of training, and innovative measures to increase private sector investment and support for training.

Although the local labour force development boards will have a community/local focus and responsibility, they will also be part of the wider provincial/territorial and national framework concerning economic and human resource development. This will be reflected in the CLFDB's proposal that local boards be *jointly designated* by the CLFDB and the provincial counterpart. In this regard, the establishment of local boards will be affected by the extent and degree of provincial-level constituent support and involvement. In particular, the existence of a provincial-level labour force development board would be especially helpful in co-ordinating and facilitating the creation of local boards. Where

provincial boards are not in place, the broad provincial constituent support could be provided through an ad hoc group representing the key labour market partners. In some provinces, consultations on the local boards could be carried out if there is agreement among the labour market partners that this would be useful.

The final principle for establishing local labour force development boards is that they are consistent with the guidelines concerning composition, boundaries, and mandate. These guidelines have been developed to facilitate full participation by all labour market partners and to ensure that a local labour market area is large enough to accommodate a significant degree of training and human resource development initiatives.

Criteria for Establishing Local Boards

There are a number of key requirements that should be met before a local labour force development board would be established. While there will be a degree of flexibility within each of these areas, the local group would be expected to demonstrate that all are met before a local board would be approved. The principles concerning mandate, composition, and boundaries have been dealt with in some detail above, and are summarized here for reference. Given that the CLFDB would like to jointly designate local boards with its provincial counterparts, it is understood that the final details of criteria and implementation will also be jointly developed.

Details of Mandate

The local group must demonstrate that it is aware of and able to meet the requirements of the mandate set out for the local boards by the CLFDB and EIC with respect to purchase of skills training and administration of federal funds, and any subsequent provincial mandate.

Composition

The composition of the local board must meet the guidelines set out above:

- parity of business and labour members
- business and labour to comprise majority
- members from social action groups representing women, persons with disabilities, visible minorities, and Aboriginal people
- representation of education and training providers
- balance with respect to gender, language and economic activity; and geographic representation as appropriate
- ex officio membership by governments

Boundaries

The boundaries for the local boards should be established using as a base the configuration worked out by the CLFDB and the provincial board. These suggested configurations will be set out in the Detailed Guide and other companion documents that will follow, and will reflect a number of considerations including various existing administrative boundaries; labour market population; travel-to-work patterns; access to training providers; and linguistic, economic and geographic profile. While these will serve as the starting point, there will be flexibility in fine-tuning boundaries as necessary as local boards are established.

Demonstrated Constituent Support

In order for a local labour force development board to function effectively it must represent and respond to the concerns of the local community. In this regard, the various constituent groups must agree to support the board members and must play a role in choosing the representatives. For example, business groups will have to come together and agree on the way in which the various sectors and industries will be represented. In the same way, labour will determine the appropriate balance of its members. Arriving at an acceptable method for determining representation from the social action/equity groups will be determined by the equity members themselves, and resources will be available to ensure that these groups can participate in the process.

Preparation of Proposal/Operational Plan

The local group would be expected to meet the requirements for the proposal and operational/business plan set out in the Detailed Guide in order to be considered for developmental funding and to be confirmed as a local board and enter into a contractual relationship with EIC and, where appropriate, the provincial government. Guidance and support in preparing these proposals will be available from the CLFDB, the provincial counterparts, and governments as required. In addition, it is important that potential board members receive appropriate training to enable them to prepare these proposals and to participate fully as board members; training packages will be developed and co-ordinated by the CLFDB and provincial board in consultation with labour market partners.

Process for Establishing the Local Boards

It is proposed that there be three implementation phases to establish the local boards: preliminary, developmental, and operational. For each of these, there are specific tasks that

would be completed by the various labour market partners. Because the process of establishing the local boards entails joint designation by the CLFDB and the provincial-level counterpart, each would have an active role in each of the three phases. A provincial steering committee, comprised of CLFDB and provincial board representatives, plus one federal and one provincial official, should be responsible for guiding and facilitating this process. In addition, EIC staff and resources will be available to assist in this process as required and in close co-operation with the CLFDB, the provincial board, and the provincial government.

Preliminary Phase

This covers the period from the launch of the *Proposal to Establish Local Boards* to preparation of a request for developmental funding. The process may vary in those provinces where a different approach is agreed upon by the parties.

- In the first instance, the CLFDB/provincial board will make initial contact with the key provincial-level players in the private and public sectors.

- Labour market partners (CLFDB and provincial) would identify key players as local contacts for each constituent group. Governments could also assist in this process.

- A combination of informal contacts and open information sessions to discuss the Proposal and related information should occur.

- These may be augmented by information sessions/briefings by EIC regional, provincial, and local staff, as appropriate.

- Following initial mobilization of a local area, an initial group of local partners should come together to co-ordinate the efforts to create a local board.

- This initial group can be formed in a number of ways, depending on the constituency. For example, business and labour could identify key representatives to act as interim co-chairs in a local area. These people could serve as principal contacts and co-ordinators.

- Initial group would be responsible for co-ordinating the proposal for preliminary/preparatory funding and for making the initial recommendations on boundaries and composition.

- A small amount of preliminary funding would be available from the federal government upon the recommendation of the CLFDB to enable the initial group to generate increased local interest and support and to prepare the proposal for recognition as a viable local group for subsequent

developmental funding. Where a provincial board exists, the province could also contribute to the funding of local boards.

- Decisions concerning developmental funding would be made by the provincial steering committee (CLFDB, provincial board, federal and provincial representatives).

- Contracts for provision of federal funds will be channelled through EIC regional/local office.

- Training by constituent groups of their nominees to local boards can occur at this stage as constituents see appropriate.

Developmental Phase

This phase involves two separate stages: presentation of a request for and receipt of developmental funding; and preparation of three-year strategic and one-year business local labour force development plans. The strategic plan involves a detailed labour market analysis of the local needs over a three-year planning horizon; a proposed strategy for addressing these needs, including identification of training providers and available resources; and an indication of what will be required to carry out the plan. The business plan will focus on the way in which the local board will carry out its mandate in the upcoming year, including course purchases, liaison with constituents and training providers, staffing and administration.

Stage 1:

- The initial group would use the preliminary funding in order to address any remaining concerns around composition and boundaries and to ensure widespread support and understanding of the mandate and objectives of the local boards.

- CLFDB and provincial board representatives will be available to assist with this process, as will EIC regional and local staff upon request.

- The initial group may also choose to hire external consultants to assist in this task.

- Once the concerns are addressed, the initial group would prepare the proposal for developmental funding in accordance with the requirements set out in the Detailed Guide.

- Once the proposal for developmental funding has been prepared, the nascent board would meet with the provincial steering committee to present the proposal and provide additional information as required.

- The provincial steering committee would review the proposal to ensure that various criteria are met, e.g. the process for resolving outstanding

conflicts; that labour market and boundary concerns are met; appropriate representation and balance of members; clear understanding and objectives on how to meet mandate.

- The provincial steering committee would decide whether to accept the proposal as is or request certain modifications with respect to composition, representation, boundaries, perception of mandate requirements, etc.

- Once desired changes to the proposal have been made, it would be resubmitted and considered. The number of iterations before an acceptable proposal is produced will depend on each individual case.

- Once the local board's proposal for developmental funding has been approved by the provincial steering committee, the local board will receive developmental funding.

- Training as a local board may occur at this stage as the members of the nascent local board feel appropriate.

Stage 2:

- The local board, with help from the provincial steering committee (as necessary) prepares the three-year strategic plan one-year business local labour force development plan for submission to the provincial steering committee.

- During this process, close linkages with EIC local staff will be required to ensure full understanding of the department's programs and services. A similar role should be played by provincial officials where a local board is to assume responsibilities in respect to provincial government programs.

- The elements required in the operational and business plans will be set out in the Detailed Guide and by EIC and the provincial government in terms of requirements for contractual arrangements.

- The CLFDB and the provincial board participate in the review and approval of the first strategic and business plans for each local board.

- Once approved, the CLFDB and Ministers of both governments announce that the local board is operational.

Operational Phase

The ongoing operational phase begins when the local board enters into a contribution agreement with EIC for training and operating funds and into a relationship with the respective provincial board and government to fulfil its mandate.

- Once the local board has been designated by the CLFDB and the provincial board it would enter into a contract with EIC, and in some cases also with the provincial government, to provide the agreed labour market services.

- Insofar as federal funds are concerned, contract administration would be handled by EIC regional offices and the terms and conditions would be established by the local board and the department, with particular attention to transition issues as to when and how the board assumes responsibility for purchasing training.

- Representatives from the CLFDB and the provincial steering committee and regional, local EIC staff, and provincial officials where appropriate, should be present initially to indicate support.

- The local board will begin to address the requirements of its operational and business plans, including hiring secretariat and support staff as required, and establishment of its workplan and priorities.

ADDITIONAL INFORMATION

Additional information on what will be required in preparing the proposal for developmental funding and the local labour force development plans is contained in the Detailed Guide, which is available from the CLFDB and EIC offices.

FOR FURTHER INFORMATION PLEASE CONTACT:

Communications
Canadian Labour Force
Development Board
66 Slater Street, 23rd floor
Ottawa, Ontario
K1P 5H1
(613) 230-6264

ON Ø 6000 F

La Commission
canadienne de mise en
valeur de la main-d'œuvre

Proposition pour l'établissement de commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre

Proposition pour l'établissement de commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre

Decembre, 1991

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre (CCMMO) est une organisme sans but lucratif dont les membres sont nommés par des organismes qui représentent les principaux éléments du marché du travail: les entreprises, les syndicats, le secteur de l'éducation et de la formation, et les quatres groupes cibles d'après la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, à savoir les Autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles, et les femmes.

La Commission a étée établie en 1991 par le gouvernement du Canada en réponse à un consensus que les partenaires du marché du travail doivent jouer un plus grand rôle en ce qui concerne les questions de formation et de marché du travail. Son mandat est de fournir une direction stratégique générale afin d'assurer le développement d'une force ouvrière canadienne qualifiée en:

- préconisant un accroissement de la quantité, de la qualité et de l'accessibilité de la formation;
- conseillant le gouvernment du Canada sur tous les aspects de la formation et des programmes et politiques connexes; et
- faisant des recommendations fermes sur un certain nombre de questions ayant trait à la formation, y compris les liens qui existent entre le soutien du revenu et la formation.

Imprimé sur papier recyclé

CCMMO N°. 2

Publié par la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre
23 - 66 rue Slater St., Ottawa, Ontario K1P 5H1 (613) 230-6264 Fac: (613) 230-7681

Conception graphique : Waisglass Communication Services Ltd., Ottawa

Table des matières

Préface 1

Sommaire 2

Historique 4

Thèmes importants 7

- Apport efficace des partenaires du marché du travail
- Importance des marchés du travail locaux

Commissions provinciales/territoriales 9

Commissions locales de formation 10

- Mandat
- Cadre de planification stratégique
- Composition
- Limites territoriales des commissions locales
- Relation des commissions avec les autres comités existants

Processus de mise en oeuvre pour les commissions 16

- Principes pour l'établissement
- Critères pour l'établissement
- Détails du mandat
- Composition
- Limites territoriales
- Appui démontré des clientèles constitutives
- Préparation d'une proposition
- Processus d'établissement

Préface

Pour mettre en place des mécanismes institutionnels qui reflètent la variété des marchés du travail existant au Canada et qui soient assez souples pour suivre l'évolution des besoins de formation professionnelle, la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO) souhaite promouvoir l'établissement d'autres commissions de mise en valeur de la main-d'œuvre de par le pays.

Le CCMMO a pour mission de donner la grande orientation stratégique propre à assurer la mise en valeur d'une main-d'œuvre canadienne qualifiée. Elle espère que seront établies des commissions provinciales capables de prendre le leadership régional et de définir une articulation provinciale propre. De fait, dans certaines provinces, la création de la commission provinciale est commencée. Les commissions locales assureront le leadership de la mise en valeur de la main-d'œuvre locale par l'évaluation des besoins des marchés du travail locaux et par l'achat de la formation professionnelle nécessaire.

Ensemble, ces commissions représentent un effort collectif de création d'un cadre de concertation pour la mise en valeur d'une main-d'œuvre canadienne qualifiée.

Dans la présente communication, la CCMMO expose ses vues sur un cadre pour les commissions proposées. En particulier, elle décrit les principales caractéristiques des commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre — leur grand mandat, leurs dirigeants, leur composition et leurs relations avec les gouvernements et les autres structures locales existantes. La Proposition exposée ici s'appuie sur une longue et minutieuse réflexion et sur des consultations et un dialogue poussés. La CCMMO préconise l'adoption pour l'ensemble du pays des principes énoncés ici. En même temps, cependant, il faut reconnaître qu'une riche diversité caractérise les marchés du travail provinciaux et locaux au Canada, et qu'il faudrait peut-être modifier la présente Proposition pour refléter cette diversité.

Notre communication appelle le patronat, les syndicats, les groupes de développement social et les éducateurs à se concerter pour rallier l'ensemble du pays à un effort beaucoup plus soutenu de formation de la main-d'œuvre.

Sommaire

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO) est née du consensus de plus en plus net selon lequel la meilleure façon de répondre aux préoccupations des Canadiens en matière d'économie et de marché du travail est la participation pleine et active de tous les partenaires du marché du travail. La CCMMO définit l'orientation stratégique des politiques de mise en valeur de la main-d'œuvre au Canada; conseille le gouvernement fédéral sur les utilisations à des fins productives du Compte d'assurance-chômage; et favorise l'établissement de normes nationales pour la formation et les professions.

Bien que la CCMMO imprime l'orientation stratégique nationale, les décisions pratiques concernant les besoins de formation et de perfectionnement des ressources humaines reviennent idéalement à ceux qu'elles touchent le plus : les employeurs, les travailleurs, les groupes d'action sociale et les fournisseurs de formation au niveau du marché du travail local. À cet égard, la CCMMO aimerait faciliter l'établissement d'un certain nombre de commissions qui seront chargées d'évaluer les besoins des marchés du travail locaux et d'acheter la formation professionnelle nécessaire. La CCMMO se réjouit également à la perspective de travailler avec les intéressés à faciliter l'établissement de commissions du marché du travail au niveau provincial.

Notre Proposition expose la justification et le processus d'établissement des commissions de mise en valeur de la main-d'œuvre au niveau local dans tout le Canada. Les principes exposés pour un rôle accru de tous les partenaires du marché du travail en matière de formation et de perfectionnement de la main-d'œuvre sont le fruit de plusieurs années de dialogue continu et sont compatibles avec le mandat et l'orientation que fixe la CCMMO.

Bien qu'elles doivent avoir une articulation et une responsabilité communautaires/locales, les commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre feront aussi partie du cadre provincial/territorial et national plus vaste concernant le développement économique et le perfectionnement des ressources humaines. Cela se reflète dans la proposition de la CCMMO suivant laquelle les commissions locales doivent être désignées conjointement par la CCMMO et par les commissions provinciales là où il y en a.

En plus de tout mandat confié par un gouvernement provincial, les commissions provinciales devraient avoir un rôle important à jouer dans la

coordination et l'intégration des politiques et des programmes fédéraux et provinciaux pour la mise en valeur de la main-d'œuvre. De même, les commissions provinciales devraient examiner et approuver les plans des commissions locales dans le cadre national fixé par la CCMMO, de façon continue.

Selon la Proposition, l'établissement des commissions locales comporterait trois phases de mise en œuvre : préliminaire, développement, et fonctionnement. La Proposition expose les étapes précises que les divers partenaires du marché du travail suivraient pour chaque phase. Parce que le processus d'établissement des commissions locales devrait exiger une désignation conjointe de la part de la CCMMO et de son homologue du niveau provincial, chacun jouerait un rôle actif dans chacune des trois phases. Un comité provincial d'orientation, formé de représentants de la CCMMO et des commissions provinciales, ainsi que d'un fonctionnaire fédéral et d'un fonctionnaire provincial, devrait être chargé d'orienter et de faciliter le processus. En outre, le personnel et les ressources d'EIC devraient être disponibles pour faciliter ce processus selon le besoin et en étroite collaboration avec la CCMMO, la commission provinciale, et le gouvernement provincial.

Historique

La demande de création des commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre vient des partenaires eux-mêmes et naît de la conviction, que se partagent les gouvernements et les partenaires du marché du travail, que la seule façon de consacrer assez de temps et de ressources aux besoins futurs de mise en valeur de la main-d'œuvre du Canada est un effort collectif, avec partage authentique des pouvoirs et des responsabilités. Bien qu'il s'agisse là d'une nouvelle approche dans le contexte national, l'idée n'est pas entièrement neuve et sans précédent. Les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume-Uni ont connu une activité considérable au chapitre de l'établissement de partenariats tripartites pour la formation et le perfectionnement du marché du travail. En même temps, plusieurs provinces ont pris l'initiative d'adopter des approches semblables de partenariat, par exemple, celles exposées par le Conseil du premier ministre en Ontario et les efforts de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Nouveau-Brunswick, du Manitoba et du Québec. Au niveau national, en plus de la CCMMO, la Commission nationale de gestion de l'emploi et de la formation des Autochtones est à l'œuvre et procède à la mise en place de réseaux provinciaux et locaux pour appuyer la mise en valeur de la main-d'œuvre des Autochtones.

Les positions de la CCMMO ne sont pas le fruit d'un travail en vase clos. Les préoccupations sur la meilleure façon de faire jouer un plus grand rôle à tous les partenaires du marché du travail en formation et perfectionnement de la main-d'œuvre font suite à plusieurs années de dialogue continu entre les partenaires du marché du travail. Le processus s'est amorcé au printemps de 1989, avec l'annonce d'importants changements de la stratégie du marché du travail au Canada. À l'époque, la ministre de l'Emploi et de l'Immigration promettait de consulter le patronat et les syndicats et d'autres partenaires clés du marché du travail sur la nature et l'étendue des changements nécessaires pour l'élaboration et l'exécution de politiques et de programmes appropriés du marché du travail chez nous.

Le défi était clair. Une concurrence mondiale croissante, l'évolution rapide de la technologie et les réalités démographiques exigeaient trop de nos ressources spécialisées existantes. Sans une main-d'œuvre hautement qualifiée et bien formée, notre bien-être économique futur risquait d'être compromis. Il fallait que cela change.

Douze organismes nationaux ont convenu de participer à l'exercice de consultation. On y comptait des groupes aussi divers que le Congrès du Travail

du Canada, la Fédération canadienne du Travail, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, la Confédération des syndicats nationaux, l'Association des manufacturiers canadiens, la Chambre de Commerce du Canada, le Conseil canadien des chefs d'entreprises, le Conseil canadien de développement social et les universités et collèges. Sept Groupes de travail, formés de soixante-quatre membres représentant toutes les principales clientèles du marché du travail, étaient établis. Ces personnes venaient de chaque région du pays et, collectivement, elles représentaient tous les grands secteurs de l'économie. Les consultations ont été menées entièrement par les partenaires du marché du travail. Les gouvernements ne participaient pas à ce processus. Le Centre canadien du marché du travail et de la productivité a assuré la gestion du processus.

Pour le patronat comme pour les syndicats, cette initiative représentait une occasion authentique d'avoir leur mot à dire dans la formulation de la politique du marché du travail. Leurs délibérations les ont amenés à étudier de nombreux facteurs concernant les marchés du travail au Canada et, pour l'essentiel, leurs conclusions ont porté à la fois sur les efforts des provinces et sur ceux du gouvernement fédéral.

Bien que les perspectives patronales et syndicales soient souvent radicalement divergentes, les deux groupes reconnaissent que le meilleur investissement que le Canada puisse faire pour son bien-être économique est un investissement dans une main-d'œuvre hautement qualifiée et bien formée. Le rapport final des Groupes de travail a été présenté à la ministre en mars 1990; il s'intitule simplement *Rapport des Groupes de travail du CCMTP sur la Stratégie de la mise en valeur de la main-d'œuvre*. Bien que les Groupes de travail aient travaillé de façon indépendante, plusieurs thèmes communs sont ressortis de leurs délibérations, et ils reflètent un consensus croissant entre les partenaires du marché du travail.

Les marchés du travail au Canada sont de compétence partagée. Afin de s'acquitter de son mandat, la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre devra travailler en étroite collaboration avec le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux/territoriaux. Par conséquent, à sa première réunion, les 27 et 28 mai 1991, la CCMMO a résolu d'inviter chaque province et territoire à désigner un représentant pour siéger à la Commission, mais sans droit de vote. Le gouvernement fédéral a la même représentation.

La CCMMO et les commissions semblables aux niveaux provincial/territorial et local ne sont pas destinées à dédoubler le travail des organismes ou ministères existants. Elles constitueront plutôt une nouvelle source de conseils et d'orientation sur une vaste gamme de questions de formation et de questions connexes ainsi qu'une nouvelle approche plus efficace pour répondre aux besoins des employeurs et des travailleurs.

Thèmes importants

Apport efficace des partenaires du marché du travail

Un des grands thèmes qui est ressorti depuis plusieurs années est la reconnaissance claire du besoin d'un plus grand apport des groupes non gouvernementaux à la planification et à la formulation des politiques du marché du travail au Canada. Le patronat comme les syndicats, ainsi que les groupes de développement social et le monde de l'enseignement et de la formation ont tous un enjeu considérable dans l'issue des politiques et des programmes du marché du travail. Leur rôle jusqu'ici a été limité, les gouvernements étant aux commandes. Cependant, ces intervenants du milieu de travail s'estiment bien placés pour participer à la définition des besoins du marché du travail et, collectivement, aider à déterminer les politiques et les programmes susceptibles d'y répondre. Il faut donc augmenter leur apport.

S'il y a une leçon à tirer des événements de la dernière décennie, c'est que les catégories rigides de pensée n'ont plus leur place dans la gestion du changement. Il nous faut un nouveau cadre. Il est impérieux de trouver une approche meilleure, mieux intégrée. Et cette approche doit inévitablement comporter l'établissement de nouvelles relations soulignant l'intervention active de tous les partenaires du marché du travail — du secteur privé comme du secteur public — si nous voulons lancer une réforme efficace au Canada.

La création de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre en janvier 1991 marquait un nouveau départ.

Importance des marchés du travail locaux

Une deuxième préoccupation, maintes fois exprimée, a été la nécessité critique de doter le Canada de mécanismes institutionnels caractérisés par une grande capacité d'adaptation aux marchés du travail locaux et aux besoins particuliers. Il n'y a pas qu'un seul marché du travail au Canada, il y en a beaucoup. La composition de la main-d'œuvre et les besoins diffèrent du tout au tout entre les grandes communautés urbaines et les petites collectivités rurales ou les villes mono-industrielles isolées. Les programmes du marché du travail n'ont pas encore su bien refléter cette réalité au Canada.

Tant que nous n'aurons pas reconnu que c'est idéalement au niveau local que doivent se prendre les décisions sur la composition appropriée et l'exécution des programmes de

formation, d'adaptation et de développement communautaire, nous n'aurons pas de véritable réforme du marché du travail. C'est au niveau local que les personnes et les institutions partagent le plus directement le sens de la collectivité et sont le mieux placées pour se définir un objectif commun. C'est là que les jeunes acquièrent les compétences dont ils ont besoin pour leur vie active. Par conséquent, il faut réformer le processus de décision pour l'exécution des programmes du marché du travail en mettant les pouvoirs au niveau du marché du travail local. Le principe de la participation de tous les intervenants qui ont un enjeu dans l'issue des programmes du marché du travail vaut toujours, que ce soit au niveau national, au niveau provincial ou au niveau local.

Compte tenu de ces besoins, le *Rapport de la Phase II du Groupe de travail du CCMTP sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'œuvre* non seulement exposait le cadre d'une Commission nationale de la formation, mais encore envisageait des structures complémentaires au double niveau provincial et local. Avec le temps, ces commissions seront les moyens par lesquels tous les partenaires du marché du travail, gouvernements comme organismes non gouvernementaux, pourront établir des rapports de travail plus étroits afin d'accroître l'efficacité du marché du travail et des efforts de formation au Canada.

Donnant suite au consensus qui s'est dégagé depuis plusieurs années entre les partenaires du marché du travail, la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre (CCMMO) a un certain nombre de propositions pour l'établissement d'autres commissions de mise en valeur de la main-d'œuvre.

Commissions provinciales/ territoriales

La CCMMO reconnaît que ce sont les partenaires du marché du travail eux-mêmes qui doivent jouer le rôle central dans l'établissement des commissions provinciales/territoriales. Cependant, la CCMMO a un certain nombre de valeurs qui, selon elle, doivent se refléter dans ces commissions:

- La composition des commissions doit être comparable à celle de la commission nationale, c'est-à-dire prévoir la représentation de toutes les clientèles, et une position majoritaire pour le patronat et les syndicats. Les gouvernements fédéral et provincial doivent chacun avoir un représentant sans droit de vote.

- La commission provinciale/territoriale devrait participer à l'élaboration et à la désignation conjointes, avec la CCMMO, des commissions locales, et à l'étude et à l'approbation des plans des commissions locales dans le cadre national fixé par la CCMMO.

- On espère que la commission provinciale/territoriale pourra jouer le rôle prépondérant dans la coordination de l'intégration des politiques et programmes fédéraux et provinciaux pour la mise en valeur de la main-d'œuvre.

Dans certaines provinces, la création d'une commission provinciale est commencée, et la CCMMO se réjouit de la perspective prochaine d'élaborer une relation de complémentarité et de collaboration avec ces nouvelles commissions.

Commissions locales de formation

Mandat

De façon générale, les commissions locales de formation devraient donner des conseils et imprimer une orientation stratégique pour l'application des programmes de formation au niveau local dans le cadre des grandes lignes directrices établies par la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre et la commission provinciale, et en fonction des grandes influences économiques et structurelles qui se répercutent sur leur marché du travail local.

Plus particulièrement, les commissions locales de formation doivent jouer un rôle clé pour :

- favoriser l'émergence d'une «culture de la formation» dans une société d'apprentissage;
- entreprendre la planification stratégique locale;
- promouvoir l'adoption, par les entreprises et les établissements de formation au niveau local, de normes nationales de formation et de reconnaissance professionnelle;
- acheter de la formation professionnelle après avoir évalué les besoins du marché du travail local;
- surveiller et évaluer l'efficacité des programmes de formation et d'adaptation;
- conseiller la CCMMO et la commission provinciale, à la fois sur les résultats de l'évaluation et sur la pertinence des programmes et services du marché du travail pour leurs besoins locaux;
- travailler de concert avec les Centres d'emploi du Canada (CEC) au niveau local et, avec l'accord du gouvernement provincial, avec les bureaux provinciaux pour donner des conseils et imprimer une orientation en matière de planification stratégique locale, y compris pour fournir des services convenables comme du counselling à tous les clients;
- diriger l'élaboration de bases de données et systèmes d'information sur les marchés du travail locaux afin d'assurer la disponibilité de renseignements appropriés pour faciliter la planification stratégique locale;
- veiller à l'équité d'accès à toutes les options de formation pour

tous les groupes désignés et leur participation à l'evaluation de ces options.

Compte tenu de l'infrastructure d'expertise et de service actuellement en place dans les plus de 470 Centres d'emploi du Canada (CEC) qui existent dans les diverses régions du pays, il convient de laisser aux CEC la responsabilité première de l'administration des programmes d'Emploi et Immigration Canada, et du counselling et des renvois à la formation.

Les commissions locales auront au départ la responsabilité des fonds désignés par Emploi et Immigration Canada pour l'achat de formation professionnelle. Selon le client servi, ces fonds pourraient provenir soit des recettes générales, comme dans le cas des particuliers qui ne sont pas déjà dans la population active ou qui ne sont pas admissibles à l'assurance-chômage, soit de la section des utilisations à des fins productives du Compte d'assurance-chômage pour les bénéficiaires de l'assurance-chômage. Cependant, comme l'indique leur mandat, les commissions locales auront une plus vaste gamme d'activités au-delà du pouvoir d'acheter la formation professionnelle.

En outre, on espère qu'avec le temps, les commissions locales auront un rôle à jouer par rapport aux programmes du marché du travail des gouvernements provinciaux. La CCMMO est persuadée qu'il faut éviter à tout prix de dédoubler les structures chargées de donner des conseils sur les programmes fédéraux ou provinciaux, et qu'il ne faut rien ménager pour faire en sorte que les commissions locales disposent de la souplesse voulue pour envisager les rôles supplémentaires qui sont nécessaires.

À la lumière de ce mandat, on s'attend que les commissions locales soient constituées en organismes sans but lucratif. Bien qu'il ne soit pas question de créer un vaste nouveau réseau de structures bureaucratiques, il est manifeste que les commissions locales doivent pouvoir compter sur un petit personnel pour s'acquitter de leur mandat.

L'autonomie locale est importante, certes, dans l'évaluation des besoins de formation et la détermination de la meilleure façon de dispenser cette formation, mais il importe tout autant de maintenir une articulation nationale d'ensemble et une perspective provinciale. L'entreprise est de taille.

Cadre de planification stratégique

La CCMMO favorisera l'établissement de commissions provinciales et locales et définira des lignes directrices nationales pour l'établissement de commissions et leur fonctionnement.

Le contexte national et provincial pourrait se refléter dans la désignation conjointe des commissions locales par un comité d'orientation provincial (CCMMO, commission provinciale,

gouvernements fédéral et provinciaux d'office). Cela pourrait comprendre la convocation conjointe de la première réunion des partenaires locaux; l'examen de la proposition initiale de financement à des fins productives; l'examen et l'approbation du premier plan stratégique triennal et du premier plan général annuel de mise en valeur de la main-d'œuvre avant que le groupe local ne soit désigné comme commission; et la désignation officielle de la commission locale.

En outre, la CCMMO fixera un cadre national de lignes directrices/stratégies pour les programmes fédéraux de mise en valeur de la main-d'œuvre, élaborera des lignes directrices connexes de mise en œuvre et de fonctionnement, et surveillera la performance des commissions locales pour veiller à ce qu'elles se conforment aux lignes directrices nationales. La CCMMO participera également à l'examen et à l'approbation, de façon permanente, des plans stratégiques et généraux des commissions locales là où la taille de la population ne justifiera qu'une seule commission. Enfin, la CCMMO organisera une Conférence nationale sur la formation pour donner aux commissions régionales et locales des occasions de maillage, par le truchement d'ateliers.

D'une part, les lignes directrices nationales en matière de planification stratégique doivent tenir compte de besoins régionaux et locaux divergents; d'autre part, la planification provinciale et locale devrait tenir compte de lignes directrices stratégiques nationales. En réalité, cela se produira probablement de diverses façons, dont la plus importante sera l'interaction entre les partenaires du marché du travail eux-mêmes au triple niveau local, provincial et national. Les séances provinciales de planification regroupant les représentants des commissions locales et des gouvernements pourraient être une caractéristique importante de ce nouveau système de formation. À ce niveau, il faut promouvoir la communication et les liens entre les commissions locales. Les événements nationaux de formation, parrainés par la CCMMO, seront par ailleurs d'importants véhicules de promotion des buts stratégiques nationaux et de communication des besoins provinciaux et locaux.

Un autre moyen d'intégrer les priorités locales, provinciales et nationales en matière de formation sera le processus annuel de planification et de budgétisation. En plus du rôle exposé plus haut pour la CCMMO, la commission provinciale/territoriale devrait aussi interagir avec les commissions locales en participant avec la CCMMO à la création et à la désignation des commissions locales (voir plus haut); en coordonnant et en intégrant les politiques et programmes fédéraux et provinciaux pour la mise en valeur de la main-d'œuvre; et en examinant et en approuvant les plans des commissions locales dans le cadre national défini par la CCMMO, de façon continue.

La Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre élaborera des lignes directrices de planification avec l'apport des commissions locales et provinciales. Ces lignes directrices de planification accorderont une attention particulière aux questions définies comme critiques dans les *Rapports des Groupes de travail du CCMTP sur la Stratégie de la mise en valeur de la main-d'œuvre*. Ils comprennent la transférabilité, l'équité d'accès, la qualité des programmes, les outils d'évaluation, et le droit à une éducation de base. Au fil du temps, ces lignes directrices seront intégrées dans des ententes détaillant la formation à effectuer à l'aide des fonds fédéraux.

L'administration même du contrat d'opérationnalisation du plan de formation pour les fonds fédéraux incombera au bureau régional compétent d'Emploi et Immigration Canada. Des dispositions du contrat garantiront que les commissions locales se conformeront aux lignes directrices nationales de la CCMMO. De même, on pourrait établir des accords contractuels à l'égard des fonds provinciaux lorsque cela conviendrait au gouvernement provincial.

On prévoit que les lignes directrices de planification mises au point par la CCMMO et la commission provinciale seront incorporées dans des stratégies locales de formation. Et par la suite, l'évaluation de ces initiatives locales par la CCMMO et la commission provinciale aura des incidences sur la planification stratégique nationale. La «composition» des programmes pourra différer d'une commission à l'autre, au gré des besoins et des circonstances. Cependant, pour la première fois au Canada, les décisions relatives à tous les services fédéraux et provinciaux s'appuieraient sur le même plan.

Composition

La question de la composition de toute commission de mise en valeur de la main-d'œuvre a donné lieu à une longue et minutieuse réflexion et à des consultations poussées. Quelques principes importants ont été retenus. Le patronat et les syndicats, principaux intervenants en milieu de travail, doivent être en position majoritaire. Les quatre groupes d'équité désignés (les femmes, les Autochtones, les handicapés et les minorités visibles) doivent être représentés à la table. Cela vaut également pour les représentants du monde de l'enseignement et de la formation au Canada.

Par conséquent, la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre est composée de huit représentants patronaux, de huit représentants syndicaux, d'un représentant de chaque groupe d'équité et de deux représentants du monde de l'enseignement et de la formation.

Encore une fois, comme cela a été le cas de la CCMMO, il faut laisser aux clientèles elles-mêmes le soin d'établir une procédure de désignation de leurs

représentants respectifs à la Commission.

La CCMMO est d'avis que ces mêmes principes doivent idéalement s'appliquer aux commissions locales. Par conséquent, il est recommandé d'établir des commissions locales ayant une composition comparable à celle de la commission nationale, où toutes les clientèles sont représentées et où le patronat et les syndicats sont en position majoritaire. Il importe de maintenir l'équilibre numérique entre les groupes constitutifs. Dans certaines localités, selon la configuration démographique, on pourrait faire valoir l'opportunité d'admettre un plus grand nombre de représentants d'un groupe d'équité particulier. Dans ces cas-là, on pourrait augmenter ou diminuer proportionnellement le nombre de représentants du patronat et des syndicats. On espère que les commissions locales ne compteront pas moins de quatre représentants patronaux et syndicaux et pas plus de huit. Il faudra prendre soin de refléter dans la désignation des membres d'une commission locale la composition par sexe et par langue de la localité ainsi que les intérêts économiques et géographiques de cette dernière.

Pour veiller à ce que les établissements d'enseignement et de formation soient pleinement conscients des besoins de qualification des personnes et de ceux qui les emploient et à ce qu'ils sachent y répondre, il importe que ces établissements aient aussi leur place à la table. Par conséquent, il est recommandé que les deux représentants du monde de l'enseignement et de la formation siègent aussi à une commission locale.

Pour l'achat de la formation, il y a risque manifeste de conflit d'intérêts de la part des membres des commissions locales. On s'attend que des lignes directrices rigoureuses sur cette question soient respectées.

Une des préoccupations constantes des partenaires du marché du travail a été la nécessité de mieux coordonner les politiques et programmes fédéraux et provinciaux en matière de marché du travail. Il y a lieu de réaliser une plus grande intégration des objectifs de programme, de manière que se complètent les efforts du marché du travail à différentes instances. Il importera d'avoir un représentant du gouvernement fédéral et de chacune des provinces et des administrations municipales/régionales, sans droit de vote, au sein d'une commission locale.

Limites territoriales des commissions locales

Pour que les commissions locales fonctionnent efficacement, il sera nécessaire de leur délimiter des territoires assez vastes pour générer des renseignements pratiques sur le marché du travail et pour que ces territoires constituent des bassins de main-d'œuvre réalistes. Le territoire doit aussi être assez petit pour donner

un sentiment de «communauté d'intérêts». Il semblerait indiqué que le territoire soit plus petit qu'une province et plus grand qu'une collectivité au sens traditionnel. L'exception pourrait être les cas des territoires de faible population où une seule commission «locale» serait indiquée.

À l'heure actuelle, au Canada, il y a plus de 470 Centres d'emploi du Canada, 160 collèges et instituts, 1 000 collèges techniques privés, 68 universités financées sur les fonds publics, et 221 Comités d'aide au développement des collectivités et plusieurs programmes de formation communautaires. Ces organismes sont autant d'exemples d'activité locale, mais le mot «local» est difficile à définir. Les facteurs pertinents à prendre en compte comprennent les régions pragmatiques de migrations alternantes, les structures économiques, les marchés du travail homogènes, les affinités naturelles et les comportements passés d'activité, ainsi que des considérations géographiques ou linguistiques. Le nombre total de commissions locales doit aussi demeurer gérable dans une perspective de saine administration.

Après longue réflexion, il apparaît possible d'établir entre 50 et 75 commissions locales au pays. Les limites des divers territoires administratifs existants et les facteurs indiqués plus haut peuvent servir de point de départ pour l'examen des limites des territoires. La CCMMO compte se réunir avec ses homologues constitutifs au niveau provincial et obtenir les vues locales pour déterminer ce que seraient les limites territoriales réalistes des commissions locales.

Relation des commissions locales avec les autres comités existants

Il y a actuellement beaucoup d'activité au niveau local. Le patronat et les syndicats, ainsi que d'autres groupes clés de la société canadienne, ont une longue tradition d'implication avec les gouvernements pour la direction des programmes dans leurs collectivités. Cela dit, il est tout à fait concevable que les commissions locales puissent vouloir profiter de cette expérience et recruter leurs membres dans ces comités, tout en conservant leur indépendance les uns par rapport aux autres. Dans d'autres cas, il peut être plus indiqué de reconstituer un comité existant en commission locale, suivant les lignes directrices établies par la CCMMO et les commissions provinciales.

Processus de mise en œuvre pour les commissions locales

Notre exposé d'une proposition d'établissement de commissions locales serait incomplet s'il ne renfermait pas de lignes directrices sur les modalités possibles de mise en œuvre de ces commissions. Tout en reconnaissant la grande diversité qui existe d'une province à l'autre et d'un marché du travail local à un autre au Canada, et sans oublier que les procédures devront peut-être différer selon la région, la CCMMO estime que certains principes doivent s'appliquer.

Principes pour l'établissement des commissions locales

Pour être efficaces, les commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre doivent pouvoir réagir aux besoins et préoccupations de la collectivité locale et les refléter. À cette fin, il est essentiel que l'élan pour l'établissement de la commission au niveau local vienne des partenaires du marché du travail eux-mêmes. Le processus d'établissement des commissions locales, y compris la création d'appuis et d'intérêts au sein de la collectivité, doit être l'affaire des partenaires du marché du travail local. La CCMMO, les groupes constitutifs nationaux et provinciaux/territoriaux et les gouvernements peuvent jouer un rôle clé dans la facilitation du processus, mais ils ne peuvent pas le mener seuls.

De la même façon, il doit se prendre au niveau local un engagement de créer et de faire fonctionner une commission locale de mise en valeur de la main-d'œuvre conformément à son mandat et de veiller à l'achat de la formation professionnelle appropriée pour refléter la situation du marché du travail local. Cela devrait se traduire non seulement par une participation active au sein de la commission mais encore par la participation à l'information et à l'analyse du marché du travail, à l'évaluation de la formation, et à des mesures innovatrices pour accroître l'investissement du secteur privé et l'appui du secteur privé pour la formation.

Bien qu'elles doivent avoir une articulation et une responsabilité communautaire/locale, les commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre feront également partie d'un cadre provincial/territorial et national plus vaste concernant le développement économique et le perfectionnement des ressources humaines. Cela se reflétera dans la

proposition de la CCMMO suivant laquelle les commissions locales seront *désignées conjointement* par la CCMMO et son homologue provincial. À cet égard, l'étendue et le degré d'appui et de participation des clientèles au niveau provincial auront des conséquences sur l'établissement des commissions locales. En particulier, l'existence d'une commission de mise en valeur de la main-d'œuvre au niveau provincial serait particulièrement utile pour coordonner et faciliter la création de commissions locales. Là où il n'y a pas de commissions provinciales, un vaste appui des éléments constitutifs provinciaux devrait se manifester par la création d'un comité special représentant les partenaires du marché du travail. Dans certaines provinces, il pourrait y avoir des consultations sur les commissions locales si les partenaires du marché du travail conviennent que cela serait utile.

Le dernier principe pour l'établissement de commissions locales de mise en valeur de la main-d'œuvre est qu'elles doivent être compatibles avec les lignes directrices concernant la composition, les limites territoriales et le mandat. Ces lignes directrices visent à faciliter la pleine participation de tous les partenaires du marché du travail et à faire en sorte qu'un secteur de marché du travail local soit assez vaste pour permettre un degré important d'initiatives de formation et de perfectionnement des ressources humaines.

Critères pour l'établissement des commissions locales

Il y aurait un certain nombre d'exigences clés à satisfaire pour créer une commission locale de mise en valeur de la main-d'œuvre. Bien que chaque secteur dispose d'un certain degré de souplesse, le groupe local doit démontrer qu'il a satisfait à toutes les exigences clés avant qu'une commission locale ne soit approuvée. Les principes concernant le mandat, la composition et les limites ont été exposés en détail plus haut, et ils sont résumés ici pour référence. Étant donné que la CCMMO aimerait désigner conjointement les commissions locales avec ses homologues provinciaux, il est entendu que les derniers détails des critères et de la mise en œuvre seront élaborés conjointement.

Détails du mandat

Le groupe local doit démontrer qu'il est conscient des exigences du mandat fixé par la CCMMO et EIC pour les commissions locales à l'égard de l'achat de formation professionnelle et de l'administration des fonds fédéraux, et de tout mandat provincial subséquent, et qu'il est capable de s'y conformer.

Composition

La composition de la commission locale doit répondre aux lignes directrices énoncées plus haut :

- la parité des membres patronaux et syndicaux;
- le patronat et les syndicats forment la majorité;
- la participation de membres des groupes d'action sociale représentant les femmes, les handicapés, les minorités visibles et les Autochtones;
- représentation des fournisseurs d'enseignement et de formation;
- équilibre à l'égard des sexes, de la langue et de l'activité économique; et représentation géographique appropriée;
- participation d'office des gouvernements.

Limites territoriales

Les limites territoriales des commissions locales doivent être établies en fonction de la configuration déterminée par la CCMMO et la commission provinciale. Ces configurations suggérées seront fixées dans le Guide détaillé et d'autres documents d'accompagnement qui suivront, et ils refléteront un certain nombre de considérations, dont les diverses limites administratives existantes, la population du marché du travail, les régimes de migrations alternantes, l'accès aux fournisseurs de formation, et le profil linguistique, économique et géographique. Bien que ces considérations doivent servir de point de départ, il y aura quand même une certaine souplesse pour le rajustement des limites territoriales selon le besoin, pendant l'établissement des commissions locales.

Appui démontré des clientèles constitutives

Pour fonctionner efficacement, la commission locale de mise en valeur de la main-d'œuvre doit représenter les préoccupations de la collectivité locale, et être capable de s'y adapter. À cet égard, les divers groupes constitutifs doivent convenir d'appuyer les membres de la commission locale et doivent jouer un rôle dans le choix des représentants. Ainsi, les groupes patronaux devront se réunir et se mettre d'accord sur la façon dont les divers secteurs et les diverses industries y seront représentés. Dans la même veine, les syndicats détermineront l' èquilibre appropriée de la représentation de ses membres. L'établissement d'une méthode acceptable de détermination de la représentation des groupes d'action sociale/d'équité sera déterminé par les membres des groupes d'équité eux-mêmes, et il y aura des ressources

pour permettre à ces groupes de participer au processus.

Préparation d'une proposition/d'un plan opérationnel

On s'attendrait que le groupe local satisfasse aux exigences de la proposition et du plan opérationnel/général qu'expose le Guide détaillé pour pouvoir demander des fonds de développement pour être confirmé comme commission locale; et pour conclure un contrat avec EIC et, s'il y a lieu, avec le gouvernement provincial. La CCMMO, ses homologues provinciaux et les gouvernements, selon le cas, donneront des conseils et de l'aide pour la préparation de ces propositions. En outre, il importe que les éventuels membres des commissions reçoivent une formation appropriée qui leur permettra de préparer ces propositions et de participer pleinement en tant que membres de la commission; la CCMMO et la commission provinciale élaboreront des cahiers de formation en consultation avec les partenaires du marché du travail, lesquels seront distribués à la Commission locale.

Processus d'établissement des commissions locales

Selon la proposition, l'établissement des commissions locales comporterait trois phases de mise en œuvre : préliminaire, développement, et fonctionnement. Chacune de ces phases comporterait des tâches précises à accomplir par les divers partenaires du marché du travail. Parce que le processus d'établissement des commissions locales suppose une désignation conjointe de la part de la CCMMO et de son homologue de niveau provincial, chacune aurait un rôle actif à jouer à chacun des trois phases. Un comité provincial d'orientation, formé de représentants de la CCMMO et de la commission provinciale, ainsi que d'un fonctionnaire fédéral et d'un fonctionnaire provincial, devrait être chargé d'orienter et de faciliter ce processus. En outre, le personnel et les ressources d'EIC seront là pour faciliter le processus au besoin et en étroite collaboration avec la CCMMO, la commission provinciale et le gouvernement provincial.

Phase préliminaire

Cela couvre la période entre le lancement de la *Proposition d'établissement des commissions locales* et la préparation de la demande de fonds de développement. Le processus pourra varier dans les provinces où les parties se mettront d'accord sur une approche différente.

- Dans le premier cas, le Comité provincial d'orientation établira le contact initial avec les principaux intervenants du niveau provincial dans les secteurs public et privé.

- Les partenaires du marché du travail (CCMMO et provinciaux) repéreraient les intervenants clés comme contacts locaux pour chaque groupe constitutif. Les gouvernements pourraient aussi prendre part à ce processus.

- Il devrait y avoir une combinaison de contacts officieux et de séances d'information ouvertes pour discuter de la Proposition et des renseignements connexes.

- Ces contacts et séances peuvent être completés de séances d'information par le personnel régional, provincial et local d'EIC, selon le cas.

- Après la mobilisation initiale d'un secteur local, un groupe initial de partenaires locaux devrait se réunir pour coordonner les efforts de création d'une commission locale.

- Ce groupe initial peut être formé de diverses façons, selon la clientèle. Par exemple, le patronat et les syndicats pourraient désigner les représentants clés qui assureraient la coprésidence intérimaire dans un secteur local. Ces personnes pourraient servir de principaux contacts et coordonnateurs.

- Le groupe initial serait responsable de la coordination de la proposition de financement préliminaire/préparatoire et de la formulation des recommandations initiales sur les limites territoriales et la composition.

- Le gouvernement fédéral dégagerait un petit montant de financement préliminaire sur la recommandation de la CCMMO pour permettre au groupe initial de susciter l'intérêt et l'appui locaux et de préparer la proposition visant à le faire reconnaître comme groupe local viable pour des fonds de développement subséquents. Là où il existe une commission provinciale, la province pourrait aussi contribuer au financement des commissions locales.

- Les décisions concernant le financement à des fins productives seraient l'affaire du comité provincial d'orientation (CCMMO, commission provinciale, représentants fédéraux et provinciaux).

- Le contrat pour la prestation de fonds fédéraux sera acheminé par l'intermédiaire du bureau régional/local d'EIC.

- La formation par les groupes constitutifs des personnes désignées par eux pour les commissions locales peut intervenir à ce stade, selon que les groupes constitutifs le jugeront opportun.

Phase de développement

Cette phase comporte deux étapes distinctes : présentation d'une demande et réception de fonds de développement; et préparation d'un plan stratégique triennal et d'un plan général annuel de mise en valeur de la main-d'œuvre locale. Le plan stratégique comporte une analyse détaillée des besoins locaux du marché du travail sur un horizon de planification de trois ans; une proposition de stratégie pour répondre à ces besoins, y compris la détermination des fournisseurs de formation et des ressources disponibles; et une indication de ce qu'il faudra pour mener le plan à bien. Le plan général mettra l'accent sur la façon dont la commission locale s'acquittera de son mandat dans la prochaine année, y compris sur les achats de cours, la liaison avec les clientèles constitutives et les fournisseurs de formation, la dotation et l'administration.

Étape 1 :

- Le groupe initial utiliserait le financement préliminaire afin de répondre aux préoccupations qui subsisteront au sujet de la composition et des limites territoriales et d'assurer un appui et une compréhension généralisés du mandat et des objectifs des commissions locales.

- Des représentants de la CCMMO et de la commission provinciale seront disponibles pour aider à ce processus, tout comme le personnel régional et local d'EIC, sur demande.

- Le groupe initial pourra aussi choisir d'embaucher des experts-conseils de l'extérieur pour l'aider dans cette tâche.

- Une fois les préoccupations étudiées, le groupe initial préparerait la proposition de financement de développement conformément aux exigences fixées dans le Guide détaillé.

- Une fois établie la proposition de financement de développement, la commission naissante se réunirait avec le comité provincial d'orientation pour présenter la proposition et fournir des renseignements supplémentaires selon le besoin.

- Le comité provincial d'orientation s'assurerait que la Commission naissante a satisfait aux divers critères, p. ex., procédé pour résoudre les conflits non réglés; répondre aux préoccupations au sujet du marché du travail et des limites territoriales; avoir le bon calibre de membres; avoir une représentation appropriée et équilibrée des membres; compréhension et objectifs clairs sur la façon de s'acquitter du mandat.

- Le comité provincial d'orientation déciderait s'il y a lieu d'accepter la proposition comme telle ou de demander

certaines modifications à l'égard de la composition, de la représentation, des limites territoriales, de la perception des exigences du mandat, etc.

- Une fois les changements effectués, la proposition serait soumise de nouveau et etudiée. Le nombre d'itérations avant la production d'une proposition acceptable dépendra de chaque cas individuel.

- Une fois que le comité provincial d'orientation a approuvé la proposition de financement de développement de la commission locale, cette dernière reçoit le financement de développement.

- La formation à titre de commission locale peut commencer à ce stade-ci, selon que les membres de la nouvelle commission locale le jugent opportun.

Étape 2 :

- La commission locale, avec l'aide du comité provincial d'orientation si nécessaire, prépare le plan stratégique triennal et le plan général annuel de mise en valeur de la main-d'œuvre pour les présenter au comité provincial d'orientation.

- Pendant ce processus, il faudra des liens étroits avec le personnel local d'EIC pour veiller à ce que les programmes et les services du ministère soient pleinement compris. Les fonctionnaires provinciaux devraient jouer un rôle semblable lorsqu'une commission locale doit assumer des responsabilités à l'égard de programmes du gouvernement provincial.

- Les éléments requis dans les plans opérationnel et général seront exposés dans le Guide détaillé et par EIC et le gouvernement provincial pour ce qui est des exigences relatives aux ententes contractuelles.

- La CCMMO et la commission provinciale participent à l'examen et à l'approbation des premiers plans stratégique et général pour chaque commission locale.

- Après l'approbation des plans, la CCMMO et les ministres des deux gouvernements annoncent le lancement de la commission locale.

Phase opérationnelle

La phase opérationnelle permanente commence dès que la commission locale conclut une entente de contribution avec EIC pour la formation et les fonds de fonctionnement et une entente avec la commission et le gouvernement provinciaux pour remplir son mandat.

- Dès que la CCMMO et la commission provinciale l'auraient désignée, la commission locale conclurait un contrat avec EIC, et, dans certains cas, également avec le gouvernement provincial, pour la fourniture des services convenus relativement au marché du travail.

- Dans la mesure où des fonds fédéraux sont en cause, l'administration du contrat serait l'affaire des bureaux régionaux d'EIC et les conditions seraient établies par la commission locale et le ministère, qui accorderont une attention particulière aux questions de transition pour fixer comment et quand la commission assumera la responsabilité de l'achat de la formation.

- Les représentants de la CCMMO, du comité provincial d'orientation, du personnel régional et local d'EIC, et des fonctionnaires provinciaux, s'il y a lieu, devraient être présents au départ pour signifier leur appui.

- La commission locale commencera à étudier les exigences de ses plans opérationnel et général, y compris l'embauche d'un personnel de secrétariat et de soutien, selon le besoin, et l'établissement d'un plan de travail et de priorités, etc.

RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

On trouvera dans le *Guide de travail*, disponible aux bureaux de la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'oeuvre et d'Emploi et immigration Canada, des renseignements supplémentaires sur les exigences relatives à la préparation de la proposition de financement de développement et aux plans locaux de mise en valeur de la main-d'œuvre.

POUR PLUS D'INFORMATION :

Communications
Commission canadienne de la mise en valeur de la main-d'oeuvre
66, rue Slater, 23e étage
Ottawa (Ontario)
K1P 5H1
(613) 230-6264